

4. Материалы интервью генерального директора «Энел Россия» ЭнрикоВиале;
5. Романычева А. Сошествие ватт. Состояние дел в российской электроэнергетике [Электронный ресурс]: журн. «Коммерсантъ Власть» №36 от 15.09.2014г. – Режим доступа: <http://www.kommersant.ru/doc/2558347>;
6. Материалы интервью директора по развитию ООО «Белая ладья» Удаловой Н.В.;
7. Официальный сайт ООО «Белая ладья» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://belaya-ladya.ru/>;
8. Сайт РосБизнесКонсалтинг [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.rbc.ru/>;
9. Сайт компании «Лорри» [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.lorry.com/>;
10. Российская промышленность (2008): Российская промышленность на этапе роста. Факторы конкурентоспособности фирм. Под ред. К.Р. Гончар и Б.В. Кузнецова. М.: Вершина;
11. В.В. Миронов. Воздействие экономического кризиса на реальный сектор экономики России// Журнал Новой экономической ассоциации. 2009.№ 3-4.с.216-225;
12. Акиндинова Н.В., Кузьминов Я.И., Ясин Е.Г. Российская экономика на повороте. –Изд.дом ВШЭ, Москва , 2014. 26с.

## **ОСОБЕННОСТИ ВНЕДРЕНИЯ КОНЦЕПЦИИ ЛТ В РОССИЙСКИХ КОМПАНИЯХ - ИМПОРТЕРАХ**

**Авторы:**

**Стукова Е.Н., магистрант ИВШЭМ УрФУ, г. Екатеринбург,  
департамента менеджмента II курса и А.А. Яшин, к.э.н., доцент кафедры  
теории и практики менеджмента ИВШЭМ УрФУ, г. Екатеринбург.**

Многолетняя практика деятельности российских компаний- импортеров позволяет сделать вывод о том, что уровень логистических издержек, связанных с размещением заказов и передачей их в производство, транспортировкой, складированием традиционно высок. Такой высокий уровень логистических, и в особенности, транспортных издержек безусловно существенно сказывается на результатах деятельности компаний, снижая операционную прибыль, конкурентоспособность, занимаемую долю рынка.

Проблемы снижения уровня логистических затрат в деятельности российских компаний- импортеров приобрели особую актуальность в период экономической нестабильности, особенно, начиная с осени 2014 года. Вдобавок, многие транспортные логистические операторы, вынужденные в условиях анти-российских санкций существенно сократить свою операционную деятельность на западных направлениях, начали процесс освоения восточных рынков и транспортных направлений. Это обстоятельство, очевидно, приведет к усилению конкуренции среди российских компаний- импортеров на Восточном и, в особенности, китайском направлении.

Безусловно, описанные проблемы не имеют простого решения, они носят сложный, комплексный характер. Одним из способов их решения может

являться разработка обоснованной и эффективной стратегии и применение современных методик и концепций, позволяющих сокращать уровень логистических затрат. Одной из таких концепций, активно применяемых во всем мире, является система «точно в срок» (just in time), изначально известная, как производственная система компании Toyota, она была разработана в 1950-х - 1960-х гг. и внедренная на практике в 1970-х гг.

По сути, это программа, нацеленная на устранение всех операций, не добавляющих ценности конечному продукту или услуге, обеспечивая при этом цель - выпуск продуктов высокого качества, высокие уровни производительности и низкие уровни запасов, а также установление долгосрочных устойчивых отношений с поставщиками.

Данная программа предоставляет много выгод, в числе которых: повышение оборачиваемости запасов; повышение качества обслуживания потребителей; сокращение складских площадей; сокращение времени реагирования на запрос; сокращение логистических издержек; сокращение затрат на транспортировку; повышение качества продуктов у продавца; сокращение числа продавцов; сокращение числа грузовых перевозчиков<sup>1</sup>.

По состоянию на конец 2014 года с той или иной степенью успешности концепция ЛТ была применена в ряде российских компаний, среди которых, например, «Мастер-СНАБ» – ведущий поставщик промышленного оборудования, «ЕВРО-СИБ-Логистика» – поставка автокомплексов и труб большого диаметра, а так же ОАО «Северсталь», которая с мая 2003 года стала осуществлять поставки материалопотока на ООО «Катерпиллар Тосно» основываясь принципам ЛТ.

Однако, несмотря на очевидные преимущества описываемой концепции, её внедрение должно осуществляться с учетом выполнения ряда обязательных требований, среди которых<sup>2</sup>:

1. Правильная реализация технологий ЛТ требует, чтобы компания осуществила полную интеграцию всех видов логистической деятельности, так как без координации и интегрированной логистики ЛТ просто не осуществима.
2. Транспорт в системе ЛТ становится одним из важнейших ее компонентов. Требования к транспорту ужесточаются и включают необходимость поддержания коротких и стабильных сроков доставки, более совершенные коммуникации, меньшее число поставщиков, долгосрочные отношения с ними, наличие эффективных транспортных средств и оборудования по грузопереработке материалов, использование более совершенных стратегий при принятии логистических решений.

---

<sup>1</sup> Дональд Уотерс Логистика: Управление цепью поставок: Пер. с англ. – М.: ЮНИТИ, 2003.

<sup>2</sup> Сток Дж.З., Ламберт Д.М. Стратегическое управление логистикой: Пер. с 4-го англ.изд. – М.: ИНФРА-М.2005. XXXII, стр. 268 с.

3. Значимость склада возрастает. Он становится местом консолидации грузов, поэтому требования к консолидированию и переработке ужесточаются.

Несмотря на то, что в России, появляются предприятия, реализовавшие у себя ЛТ, поле для внедрения данной концепции до сих пор остается широким.

Целью настоящей статьи явился анализ возможности и эффективности внедрения технологии ЛТ на примере отдельной компании.

В качестве примера была выбрана компания ООО «ПРОМИМПЭКС»<sup>3</sup>, у которой имеется 15 независимых поставщиков, производящих продукцию под маркой этой компании. Все они расположены в пределах двух близлежащих провинций: Ляонин и Хенан, расположенных на северо-востоке Китая.

Рассмотрим стандартный алгоритм осуществления поставки из Китая в Россию. При достижении точки заказа поставщик уведомляет компанию о времени готовности груза к отправке, и, если груза достаточно для загрузки целого вагона, он отправляется на погрузку на железнодорожную станцию. Если же количество груза не соответствует минимальной партии отгрузки (равной одному вагону, на железнодорожной станции формируется консолидированный груз от нескольких поставщиков. Вышеописанная процедура разрабатывается и осуществляется для каждого поставщика в отдельности. Этапы и структура доставки товара на станцию для всех поставщиков примерно одинаковы и зависят от свойств товара, его объема и веса. Проблемы, которые возникают на этапе погрузки и транспортировки груза до российской границы периодически возникают у каждого поставщика и могут быть отнесены к проблемам перевозчика.

В общем виде описанная цепочка поставок выглядит следующим образом (рис.1):

Звено 1: поставщики продукции;

Звено 2: Ж/Д станции КНР;

Звено 3: пограничный переход РФ;

Звено 4:дополнительная станция перегруза;

Звено 5:близжайшая ж/д станции к клиенту, либо подъездные пути к клиенту;

Звено 6: собственное складское помещение компании;

Звено 7: складские помещения клиентов.

---

<sup>3</sup> [www.promimpex.net](http://www.promimpex.net)

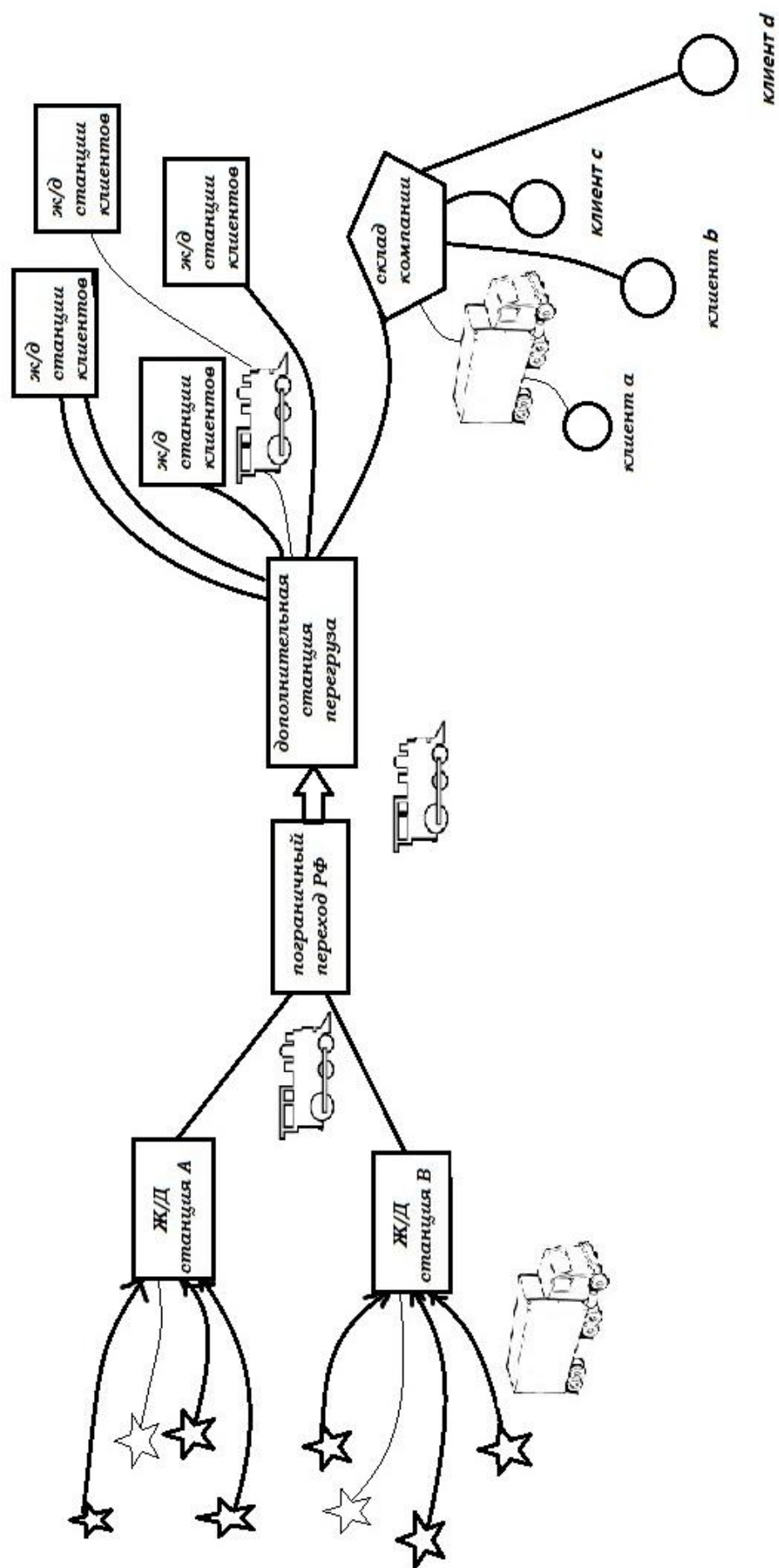


Рисунок 1.

Цепочка поставок ООО "ПРОИМПЭКС"

Условия поставки с поставщиками в соответствии с ИНКОТЕРМС 2010: FCA железнодорожная станция А,В, в обязательства продавца по поставке входит доставка товара до места перевозчика, таможенная очистка товара. В обязательства покупателя входит выбор вида транспорта, заключение договоров с перевозчиками, организация всей цепочки доставки.

Переход права собственности осуществляется по условиям FCA. Право собственности переходит от продавца покупателю в момент перехода рисков, в момент погрузки товара в вагон на железнодорожной станции в КНР.

Перевозчик 1 (договор с транспортным агентством КНР) ответственен за доставку товара по китайской железной дороге до пограничной станции РФ.

Перевозчик 2 (русская компания) несет ответственность за перегрузку товара на пограничной станции РФ в русскую вагон, доставку до дополнительной станции перегрузки, крепление товара в вагоне и доставки до станции назначения.

При этом, русская компания имеет возможность снизить транспортные расходы. Это достигается за счет перегрузки товара на дополнительной русской станции. Дело в том, что к грузу, который перегружается на пограничной станции перехода, применяется импортный тариф перевозки, а перегрузка на дополнительной станции на территории России позволяет заменить импортный транспортный тариф на тариф для внутренних перевозок, величина которого значительно ниже.

По прибытии на собственный склад компании, товары выгружаются, осуществляется их кастомизация, затем товары направляются на склад покупателя авто-транспортом. Ответственность за этот этап перевозки лежит на перевозчике 3 (русская транспортная компания), с которой заключен договор.

Безусловно, при использовании технологии ЛТ появляются многочисленные выгоды, в первую очередь, связанные с сокращением логистических затрат, однако применить эту систему на практике могут далеко не все русские компании, более того, этот метод обладает некоторыми изначально присущими ему недостатками. Все эти недостатки можно разделить на три категории: графики производства самого предприятия, графики производства поставщиков, места размещения поставщиков.

В случае, когда затраты, связанные с дефицитом или с приостановкой деятельности высоки, ЛТ может вообще не оказаться оптимальной системой, так как в этом случае уровень запасов сокращается, а страховой запас зачастую отсутствует.

Более мелкие и часто размещаемые заказы могут привести к повышению расходов поставщиков. В этом случае, если сами поставщики не получают выгоды от участия в ЛТ, то конечным итогом может быть повышение затрат на закупаемую продукцию.

По мере того, как расстояние между компанией и производителем увеличивается, время доставки становится все более нестабильным и менее предсказуемым, что противоречит сущности и целям технологии ЛТ.

Проанализируем «узкие» места в логистической цепи вышеупомянутой компании (рис. 2), таблица 1.

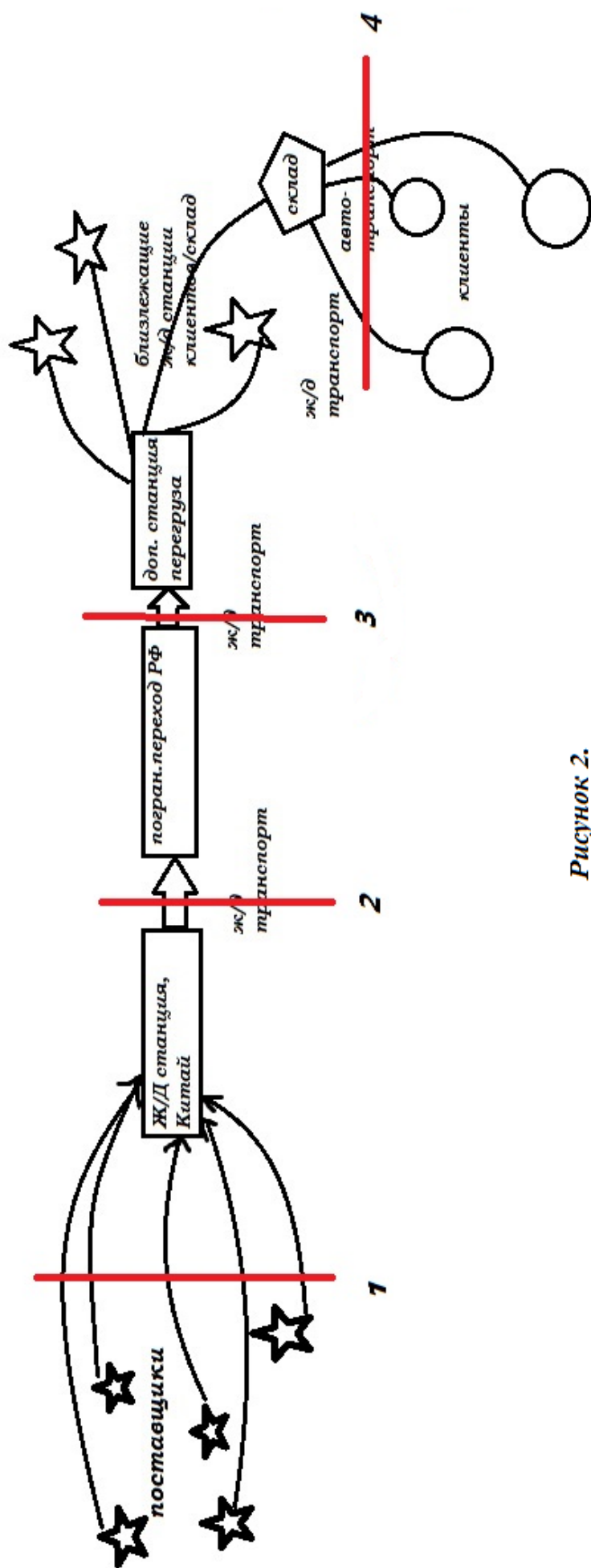


Рисунок 2.

"Узкие" места в цепочке поставок ООО "ПРОМИМПЭКС"

**Таблица 1. «Узкие» места в цепочке поставок компании ООО «ПРОМИМПЭКС».**

№	Проблема	Причина возникновения	Вероятность возникновения*	Уровень риска*
1	Задержка погрузки в вагон	особенности товара таковы, что требуют согласования схемы погрузок	20%	Низкий**
		проблемы с поиском вагона, связанные с загрузенностью станции	30%	Средний**
		некорректно оформленные сопутствующие документы груза.	5%	Средний**
	Несо согласованность дат поставки товара на ж/д станцию	задержка сроков поставок	5%	Средний**
		ситуация, когда товар привозят слишком рано	2%	Низкий**
2	Задержки оформления таможенных документов	сезонностью отгрузок (загруженность пограничного порта перед новым годом, либо связанные с другими длительными праздниками)	12%	Низкий**
	Задержки в формировании состава		5%	Средний**
3	Задержка отправки вагона	таможенная очистка груза	5%	Низкий**
		задержка формирования состава- сезонный фактор.	60%	Средний**
4	Сложности с поиском авто-транспорта	сезонный характер	30%	Средний**

Примечание:

\* Данные получены в результате экспертного исследования деятельности компании ООО «ПРОМИМПЭКС» в период 2013-2015 гг.

\*\* Низкий уровень риска: незначительное влияние на процесс перевозки. При возникновении риска, задержки в отгрузке товара не произойдет, либо она составит не более 1 дня.

Средний уровень риска :существенное влияние на работу логистической системы. При возникновении способен задержать отгрузку на срок 2-4 дня.

Высокие риски: сильное влияние на работу логистической системы. При возникновении способны отменить доставку, либо существенно её замедлить (5 дне и более).

Также был выявлен и ряд других проблем, снижающих эффективность работы логистической системы доставки закупаемых товаров у китайских поставщиков (таблица 2).

**Таблица 2. Специфические проблемы, возникающие при работе с китайскими поставщиками:**

Проблема и ее описание	Вероятность Возникновения*	Уровень риска*
------------------------	----------------------------	----------------



Задержки сроков производства продукции. Зачастую, согласовав и запланировав один срок, готовность продукции откладывается. Задержка сдачи готовой продукции может составлять от 2 до 7 дней. В среднем, задерживается сдача 10% продукции.	10%	Низкий**
Проблема транспортировки. Отсутствие альтернативных перевозчиков и слабая возможность контроля транспортных ставок. Т.е. в случае, повышения ставки на транспортировку, отсутствие альтернативного перевозчика и непонимание структуры ставки, не представляют возможным выявить причины такого повышения, или снизить свои расходы, воспользовавшись услугами другого перевозчика.	20%	Средние**
Необходимость постоянного контроля деятельности китайской стороны: контроль правильного составления и заполнения документации, контроль сроков производства и отгрузки товаров.	40%	Средний**

Примечание:

\* Данные получены в результате экспертного исследования деятельности компании ООО «ПРОМИМПЭКС» в период 2013-2015 гг.

\*\* Низкий уровень риска: незначительное влияние на процесс перевозки. При возникновении риска, задержки в отгрузке товара не произойдет, либо она составит не более 1 дня.

Средний уровень риска :существенное влияние на работу логистической системы. При возникновении способен задержать отгрузку на срок 2-4 дня.

Высокие риски: сильное влияние на работу логистической системы. При возникновении способны отменить доставку, либо существенно её замедлить (5 дне и более).

Наряду с вышеперечисленными проблемами, препятствиями при реализации технологии ЛТ могут быть следующие причины:

- Сопротивление со стороны некоторых работников организации или ее руководства;
- Отсутствие системной поддержки со стороны руководства, отсутствие системного планирования;
- Неправильное определение уровней услуг;
- Отсутствие планирования.

Для того, чтобы преодолеть все эти проблемы и затруднения, требуется сотрудничество и интеграция как в самих организациях- участниках, так и за их пределами.

В ходе исследования логистической деятельности российской компании-импортера, можно сделать следующий вывод:

Основные проблемы в организации и управлении импортной деятельностью по направлению Китай- Россия заключаются в задержках временных сроков, отсутствии альтернативы локальному китайскому

перевозчику, необходимости постоянного контроля деятельности китайских контрагентов, ограниченности информации.

При этом часть этих проблем, а именно сроки отгрузки и готовности продукции, правильность оформления документации от китайских контрагентов поддается решению.

Другая часть проблем, а именно наличие альтернативного перевозчика, требование открытости и доступности информации как ценовой политики, так и деятельности поставщиков на уровне взаимодействия российской и китайской компании решению не поддается. Это связано в первую очередь с национальными особенностями ведения бизнеса в Китае.

Для обеспечения сроков отгрузки и условий реализации технологии ЛТ, прежде всего нужно дополнительно проконтролировать сроки заказа вагонов, правильность составления документации с китайской стороны. Ускорить формирование подвижного состава не представляется возможным.

Таким образом, существуют определенные перспективы внедрения технологии ЛТ в деятельность российских компаний- импортеров, работающих с Китаем. Однако, в силу существования ряда либо сложно, либо вовсе нерешаемых проблем, процесс внедрения технологии ЛТ в практику работы российских компаний может либо быть не успешным, либо затянуться на достаточно долгий срок.

#### **Список литературы:**

Бауэрсокс Доналд Дж., Клосс Дейвид Дж. Логистика: интегрированная цепь поставок. 2- е изд. / Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп – Бизнес», 2005. – 640 с.

Дональд Уотерс Логистика: Управление цепью поставок: Пер. с англ. – М.: ЮНИТИ, 2003.

Сток Дж.З., Ламберт Д.М. Стратегическое управление логистикой: Пер. с 4-го англ.изд. – М.: ИНФРА-М.2005. XXXII, стр. 268 с.

Шрайбфедер Дж. Эффективное управление запасами/ Джон Шрайбфедер; Пер. с англ. – 2- е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 304 с.

Алесинская Т.В. Основы логистики. Общие вопросы логистического управления. Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2005. 121 с.

Баркалов С.А., Бурков В.Н., Курочка П.Н., Образцов Н.Н. Задачи управления материально-техническим снабжением в рыночной экономике. М.: ИПУ РАН, 2000. – 58 с.

Мугак Т.А., Терехин И.А. Применение концепции Just-in- time на отечественных предприятиях, журнал: Успехи современного естествознания, № 7, 2014 г.

Гиниятуллин Р.Н.,  
к.э.н., доцент кафедры «Экономика предприятий»,  
Уральский государственный  
экономический университет